

***Universidad del Salvador***

***Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social***

***Ciclo de Licenciatura en Relaciones Públicas***

**Tesis Monográfica**

**Proceso de cambio cultural en una empresa multinacional**

**Telefónica de Argentina, nueva estrategia de negocio desde**

**2008**



**Alumno: Lorena Isabel Laborda**

**Cátedra: Prof. Gabriel Sadi y Prof. Leonardo Cozza**

**Asignatura: Presentación de Tesina**

**Comisión: 2NCLRP**

**Tutor/a designado de la tesis monográfica/tesina: Maximiliano Bongiovanni.**

**Ciudad Autónoma de Bs. As., 22 de marzo 2010**

**Abstract:**

Nuestra tesis tiene como objetivo general analizar cuáles deberán ser las acciones que permitan efectivizar un cambio cultural considerando el caso “Telefónica de Argentina”.

Objetivos particulares:

- Conocer los públicos intervinientes en el cambio cultural.
- Analizar las acciones a realizar ante un cambio cultural.
- Investigar el material bibliográfico publicado sobre el tema.
- Determinar cuáles deberán ser las acciones más efectivas frente a un cambio cultural.

La cultura organizacional hoy se convierte en un factor clave en cualquier empresa que pretenda ser competitiva, ahora bien si queremos definirla debemos mencionar varios componentes que la conforman y a la vez la complejizan.

Nuestro trabajo desea demostrar que la cultura se convierte en un componente clave para lograr la sustentabilidad de las organizaciones. Las organizaciones se encuentran incluidas en un contexto socio-económico mundial de continuo cambio producto de la globalización tecnológica, económica y cultural, caracterizada por el avance de la tecnología; el contexto actual exige a las organizaciones tener la adaptabilidad, flexibilidad y una visión de negocio que les permita seguir vigente.

Cada organización posee una cultura propia, pero ante la necesidad de generar una modificación, como puede ser el caso de una nueva estrategia de negocio, debemos investigar todos los componentes que la conforman.

Teniendo en cuenta que ante un cambio se generan tensiones en el sistema, incertidumbre, resistencias, con impacto en todos los integrantes de la organización, se presenta como un desafío para cualquier empresa que necesite un cambio cultural.

El desarrollo de la tesis busca refutar o afirmar la siguiente hipótesis:

La falta de intervención de los mandos medios de Telefónica de Argentina en el proceso de cambio cultural desarrollado en 2008 no permitió el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Por ello se analizará qué rol tiene el liderazgo frente a un cambio cultural, que se espera de un líder formal en este proceso, qué actitudes y aptitudes tiene que tener.

También tiene un rol predominante el crecimiento de las teorías administrativas, por este motivo se considerará la teoría administrativa propuesta por Elton Mayo.

Los avances tecnológicos suponen un impacto en Telefónica de Argentina, caracterizado por el surgimiento de nuevos competidores, por consiguiente se propone investigar el caso Telefónica de Argentina.

Generar un cambio cultural plantea realizar acciones de comunicación interna en busca de la cultura deseada, en consecuencia se realizará una investigación de las herramientas disponible, su impacto y cuáles son las más efectivas ante la necesidad de un cambio cultural.

Nos interesa cotejar nuestra investigación, analizando diferentes referentes teóricos sobre cultura corporativa, liderazgo, comunicación interna, administración y el material de Telefónica de Argentina, indagando su Web e intranet y la percepción del público interno de la organización.

Por último nuestra conclusión radica en que la cultura corporativa tiene un valor intangible ante la necesidad de un cambio cultural. La cultura organizacional es un trabajo diario desde el momento en que surge una organización, integrada a cada uno de sus procesos, pero se debe

gestionar en base a una visión de largo plazo. Sobre cultura corporativa podemos concluir que las organizaciones son el reflejo de cada uno de sus integrantes, cada uno de ellos hacen a la cultura corporativa y la actitud que tengan hace la diferencia en el trabajo que desempeñan a diario.

El impacto de nuevos competidores para Telefónica de Argentina es un hecho, las nuevas tecnologías da cuenta de nuevas formas de comunicarse que implican una nueva forma de mirar el negocio de las telecomunicaciones.

Como hemos dicho las personas hacen la diferencia en la forma y actitud que tengan en su trabajo, pero hay personas dentro de la organización que tienen mayor ingerencia; los jefes son generadores de cambio si logramos contar con "jefes líderes".

Nuestro paradigma demostrado en la tesis propone una nueva visión, la fortaleza intangible de una organización radica en la capacidad de sus integrantes de adaptarse a los cambios, interactuar, de crear nuevas oportunidades, de innovar, crecer a través de los actos diarios, que estarán enmarcadas en las características de su cultura corporativa que sustente las fortalezas que hemos mencionado.

**Tema:**

Proceso de cambio cultural en una empresa multinacional.

**Caso:**

Telefónica de Argentina, nueva estrategia de negocio desde 2008.



**Dedicatoria:**

Dedicada a los que confiaron en mí, en mis capacidades de superarme y me acompañaron en este crecimiento profesional y personal.

A los docentes que me transmitieron sus conocimientos con vocación y a quienes me enseñaron valores para el resto de mi vida.

Muchas gracias



**USAL**  
**UNIVERSIDAD**  
**DEL SALVADOR**

## Índice temático:

▪ Introducción.....	9
▪ Capítulo 1	
▪ <b>Cultura Corporativa</b> .....	14
a) Definiciones de cultura corporativa.....	14
b) Historia de la administración.....	20
c) Cultura y administración.....	26
▪ Capítulo 2	
▪ <b>Comunicación interna</b> .....	30
a) Concepto de CI.....	30
b) Herramientas comunicativas internas.....	35
▪ Capítulo 3	
▪ <b>Telefónica en Argentina</b> .....	40
a) Historia de Telefónica en Argentina.....	40
3b) Contexto tecnológico.....	45
▪ Capítulo 4	
▪ <b>El liderazgo en las corporaciones como factor de cambio cultural</b> .....	49
a) Características del liderazgo y las corporaciones.....	49
b) Cambio cultural y liderazgo.....	55
▪ Capítulo 5	
▪ <b>Cambio cultural en Telefónica</b> .....	60
a) Acciones de cambio cultural.....	60
b) La percepción del público interno.....	76

▪ Conclusiones.....	85
▪ Bibliografía.....	89



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



## **Introducción:**

Nuestra tesis tiene como objetivo general analizar cuáles deberán ser las acciones y los involucrados en el proceso que permitan efectivizar un cambio cultural considerando el caso “Telefónica de Argentina”.

Objetivos particulares:

- Conocer los públicos intervinientes en el cambio cultural.
- Analizar las acciones a realizar ante un cambio cultural.
- Investigar el material bibliográfico publicado sobre el tema.
- Determinar cuáles deberán ser las acciones más efectivas frente a un cambio cultural.

La cultura organizacional hoy se convierte en un factor clave en cualquier empresa que pretenda ser competitiva, ahora bien si queremos definirla debemos mencionar varios factores que la conforman y a la vez la complejizan.

Estos factores son los mitos, ritos, héroes, creencias de la organización que generan una personalidad única en constante movimiento producto del entorno y de su componente central, el ser humano; sin embargo logran una cristalización generando una identidad propia.

“La cultura corporativa son las normas, valores y pautas de comportamiento, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización<sup>1</sup>”

La cultura se convierte en un componente clave para lograr la sustentabilidad de las organizaciones, las cuales se encuentran incluidas en un contexto socio-económico mundial de continuo cambio producto de globalización tecnológica, económica, cultural, caracterizada por el

---

<sup>1</sup> Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona: 1ra edición Ariel Comunicación, 1999, p.77.

avance de la tecnología, el cual exige a las organizaciones tener la adaptabilidad, flexibilidad y la visión de negocio que les permita seguir vigente.

La tesis propone investigar el concepto de cultura corporativo con el objetivo de comprender cuál es el impacto que tiene en una organización.

Como hemos mencionado, cada organización posee una cultura propia, pero ante la necesidad de generar una modificación en la misma, como es el caso de una nueva estrategia de negocio, requiere considerar todos los componentes que la conforman y realizar una planificación acorde a la organización que permita lograr el resultado esperado. Teniendo en cuenta que todo cambio genera tensiones en el sistema, incertidumbre, resistencias, con impacto en todos los integrantes que la conforman, se presenta como un desafío para cualquier empresa que necesite un cambio cultural.

Considerando la complejidad de la cultura organizacional ante la necesidad de un cambio cultural, el trabajo propone:

- a) Investigar cuáles deberán ser las herramientas a utilizar ante un proceso de cambio cultural.
- b) Investigar el caso Telefónica de Argentina, debido a que el mercado de venta de servicios intangibles como telefónica básica, Internet y TV propone un paradigma en la forma de comercializar sus servicios ya que la digitalización permite la convergencia de los mismos en un único formato; desde sus inicios la empresa brinda telefonía básica, pero la visión del negocio es poder ofrecer "Triple Play" que consiste en que un único prestador brinde a sus clientes voz, datos y TV, hoy también comercializa datos por medio de Speedy (Internet de banda ancha); en consecuencia la